

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Le comité d'experts, une aide potentielle aux organes de concentration dans l'entreprise

Blampain, Janine

Published in:

Les Informa-G-iciens : les professionnels de l'informatique dans leurs rapports avec les utilisateurs, 3ème journée de réflexion sur l'informatique

Publication date:

1986

Document Version

le PDF de l'éditeur

[Link to publication](#)

Citation for pulished version (HARVARD):

Blampain, J 1986, Le comité d'experts, une aide potentielle aux organes de concentration dans l'entreprise. Dans *Les Informa-G-iciens : les professionnels de l'informatique dans leurs rapports avec les utilisateurs, 3ème journée de réflexion sur l'informatique*. p. 423-432.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LE COMITE D'EXPERTS : UNE AIDE POTENTIELLE AUX ORGANES DE CONCERTATION DANS L'ENTREPRISE ?

Janine BLAMPAIN

*Assistante à l'Institut des Sciences du Travail,
Université Catholique de Louvain*

Depuis l'après-guerre, la Belgique s'est construite un système de relations professionnelles des plus avancés, la législation s'inspirant des concertations et conférant un caractère obligatoire à un nombre de plus en plus important d'accords paritaires. Mais progressivement, la phase de programmation économique et sociale des années 60 a fait place avec la crise à une phase qui se caractérise par un interventionisme plus poussé de l'Etat, un ralentissement des accords sectoriels et une revalorisation des accords d'entreprises (1).

Pour ce qui est de l'introduction des nouvelles technologies en Belgique, les partenaires sociaux ont conclu une convention le 13 décembre 83 : la convention n°39 du CNT qui concerne l'information et la concertation sur les conséquences sociales de l'introduction des nouvelles technologies. Vu l'état de la concertation sociale et la difficulté d'aboutir à un accord précis, cette convention s'est limitée à fixer un cadre. Et au lendemain de sa signature, nous nous questionnions sur son avenir, c'est-à-dire son application dans les entreprises. (2)

Ainsi, regardant autour de nous, en Belgique et en Europe, la façon dont on négocie les nouvelles technologies en entreprise, nous voudrions faire ici état des problèmes essentiels posés par cette négociation (1ère partie) et voir en quoi un comité d'experts peut être une aide à leur résolution (2ème partie).

I. LES PROBLEMES POSES PAR LA NEGOCIATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES EN ENTREPRISE

En fait, ni la Belgique, ni les autres pays européens ne disposent à l'heure actuelle d'un inventaire exhaustif qui permette d'avoir une vue représentative de ce qui se passe en entreprise. Deux études, l'une belge

(3), l'autre européenne (4), peuvent cependant être de précieux indicateurs. Toutes deux ont travaillé sur base d'enquêtes sur le terrain auprès des parties signataires d'accords technologiques récents (ou de parties d'accords) ou de personnes-clés au sein des entreprises qui avaient participé à la réglementation des changements. Nous ne relaterons ici de ces études fouillées que les éléments d'observation et d'analyse qui nous permettront d'aller plus avant dans notre réflexion.

1.1. EN BELGIQUE

a. Le lieu privilégié actuel : le conseil d'entreprise

- sur le fonctionnement du C.E.(3)

1. Dans le système belge des relations industrielles, le droit à la concertation et/ou à l'information n'a jamais été accordé qu'en échange de la "reconnaissance de l'autorité des chefs d'entreprise" ou "d'efforts communs sur le plan de l'augmentation de la productivité" (3)
2. La législation sur l'information à transmettre au C.E. est mal appliquée et rarement sanctionnée (5)
3. Les conseils d'entreprise révèlent les problèmes plutôt qu'ils ne les structurent et les résolvent; les représentants des travailleurs au sein du C.E. sont devenus graduellement plus sensibles à la gestion (6).

- conseils d'entreprise et innovation technologique

Une étude de P. VAN DER HALLEN en 81-82 (7) montrait que les représentants ne sont impliqués que peu avant la mise en oeuvre quand des décisions doivent être prises sur l'application de mesures d'organisation du travail; ils manquent d'attitude autonome quant à la formulation et la solution du problème. En conséquence, on pouvait déjà observer à cette époque que le processus d'informatisation était largement entamé lorsque débutait la concertation, que la marge de manoeuvre des partenaires sociaux était étroite, que certaines matières étaient a priori non négociables (par ex. la décision d'introduire); enfin l'auteur relevait également la difficulté de rassembler et traiter l'information, information qui par ailleurs était sélectionnée par l'employeur quant à ses destinataires, son contenu, son caractère confidentiel; tous éléments qui en limitaient la portée (8).

Ainsi, constatait l'auteur, le C.E. n'arrive pas à cerner et maîtriser le problème même si çà et là, certaines entreprises vont plus loin (banques - assurances).

b. Les accords technologiques

Lorsque les auteurs ont débuté leur recherche, la convention n'était conclue que depuis quelques mois. Vu le faible nombre d'accords signés

après sa mise en application, l'étude s'est élargie à ceux qui lui sont antérieurs, ainsi qu'aux clauses incluses dans d'autres plus globaux. Quinze accords ont été analysés qui englobent huit secteurs. Un certain nombre de constantes que dégagent pour nous les auteurs nous intéressent particulièrement :

- ces accords sont très défensifs : l'accent est mis plus sur les conséquences (du point de vue quantitatif, point de vue qualitatif individuel) que sur la façon de gérer le changement ensemble (la convention portait sur les procédures de participation, les accords sur la sécurité d'emploi). On ne gère pas l'innovation, on énumère une série de mesures protectrices face aux répercussions possibles;
- les textes sont vagues et généraux, concernent les "conditions générales d'application" sans distinction entre les types d'outils introduits, par exemple la rapidité d'introduction (tentative d'explication : l'initiative syndicale vient d'en haut; secrétaire syndical commun --> mêmes accords).
- il s'agit parfois d'une C.C.T. particulière, mais bien souvent c'est un sous-ensemble d'une C.C.T. plus large (accords 5.3.3. par ex.)
- on va vers la négociation lorsque celles-ci est pratique courante dans l'entreprise. Sinon, on a besoin d'un stimulus externe (la convention 39, l'expiration d'une C.C.T., etc.)

Les auteurs concluent que ce qui reste fondamental c'est le "dualisme institutionnel entre les matières sociales et économiques" (ou "la ligne de partage socio-économique"), les premières se négociant et dépendant surtout de la nature des informations transmises et de la façon de les gérer, les secondes relevant du pouvoir de décision du chef d'entreprise. Ce qui limite toute intervention dans le processus technologique et qui est en conflit avec la logique interne de l'informatisation.

1.2. EN EUROPE

L'étude de la F.E.A.C.U.T. (4) s'est penchée sur la façon d'arriver à un accord en entreprise et les formes d'implication. Elle concernait le Danemark, l'Irlande, l'Italie, le Royaume-Uni et la République Fédérale d'Allemagne. Les études de cas ont été choisies dans les secteurs les plus touchés par un type d'innovation technique qui tend à se généraliser d'une part et d'autre part à la condition que l'approche comprenne la participation. La comparaison était facilitée par le fait que, hormis le Danemark, la législation nationale constituait essentiellement des lignes d'orientation ou des recommandations.

Par rapport à la Belgique, on remarque que :

- quant à leur forme, les d'accords sont très variés, souvent globaux (5 spécifiques sur 21);
- l'accent est mis sur la sécurité d'emploi;
- la participation dépend surtout de l'habitude à négocier, elle est la plus forte au moment de la mise en oeuvre (la direction ayant préalablement

surtout envisagé des questions de politique commerciale) (9) et n'existe que sous pression syndicale.

Les auteurs dégagent en outre qu'il n'y a pas de stratégie cohérente avant l'étape de "mise en oeuvre" ni de la part des syndicats, ni de la part des cadres. Ainsi, l'implication est partielle, non structurée et même souvent inexistante dans certaines phases. Quelques cas innovateurs ont cependant été épínglés. Nous y reviendrons par la suite.

I.3. SYNTHESE ET PROLONGEMENTS

Si l'on se base sur ces études, il apparaît tout d'abord que les accords sont très variés, très vagues, axés sur les conséquences sociales et surtout la sécurité d'emploi, et bien peu sur les procédures de participation.

Par ailleurs, le processus d'implication du personnel est très faible et particulièrement tardif. La direction craint une participation plus hâtive dans le processus; les syndicats, mais aussi les cadres souhaitent plus d'informations et un plus grand contrôle sur l'impact (cfr les congrès) néanmoins, ils ne sont pas sûrs de la méthode à adopter pour atteindre ces objectifs (refus, en Belgique, de la co-gestion) et manquent de connaissances techniques.

Enfin, participer à l'élaboration d'un projet d'introduction de nouvelles technologies pose des questions fondamentales comme, jusqu'où va la "liberté d'entreprendre" (et donc le choix d'investissement) du chef d'entreprise ? De plus, des malaises surgissent qui sont directement liés à notre système belge de relations professionnelles en entreprise. Celui-ci est en effet confronté à la fois à une problématique de crise (et donc d'évolution des rapports de force, du rôle de l'Etat, du corporatisme) et à une évolution des attentes des personnes (temps de travail et loisirs, besoin de participation directe, ...). Ainsi, négocier l'introduction des nouvelles technologies c'est aussi être face :

- à la technicité du sujet négocié : complexité de la technologie, mais aussi ses implications dans tous les aspects de la gestion de l'entreprise et donc formation à la fois spécifique et pluridisciplinaire;
- à la mise en cause de la représentativité des négociateurs;
- à l'absence de nouveaux acteurs parties prenantes dans l'introduction en tant que groupe à intérêts spécifiques comme les cadres, les utilisateurs et peut-être même les constructeurs ou les sociétés de conseil (SSCI);
- à un choix sur les modalités liées à l'information, à la concertation, à la négociation : par voie individuelle ou non ? par voie formelle (C.E., C.S.H., D.S.) ou par voie informelle (groupes de travail à appellations variées) ? moment ? contenu ? qualité de l'information transmise (manière dont elle est transmise, manière de l'utiliser) ?;
- à des stratégies précises liées à des objectifs globaux de choix de société: corporatisme ou solidarité, diviser pour régner ou volonté commune d'aboutir ?

En quoi le recours à un comité d'experts peut-il aider à résoudre ces problèmes ? C'est ce que nous envisageons dans la deuxième partie.

L'ampleur des questions posées au terme de la première partie nous fait percevoir de suite qu'une solution unique, vierge de tout contexte et portant sur toutes les facettes est impossible.

Il y a fondamentalement deux façons de voir les choses. Ou bien on met l'accent sur les attentes individuelles des gens, on travaille au "cas par cas", on donne à chacun l'occasion de "jouer" avec les N.T. pour se familiariser. C'est ce qu'on peut appeler la gestion individuelle du changement (qui va de pair avec une politique sociale axée sur l'individualisation) où le rôle de l'informaticien est axé surtout sur une réponse aux problèmes individuels, purement techniques des gens. Ou bien, le changement se négocie avec les travailleurs réunis en groupes de travail et de réflexion, en concertation avec leurs représentants syndicaux. C'est la participation collective tenant compte à la fois du cadre du système des relations collectives de travail et des attentes et suggestions collectives du personnel (utilisateurs, non-utilisateurs, cadres, employés, ouvriers) où l'informaticien participe, directement ou non, à la concertation. D'après nous, le "comité d'expert" appartient prioritairement à cette deuxième voie. Voyons comment nous l'envisageons.

II. LE COMITE D'EXPERTS

Notre but n'est pas ici une présentation exhaustive de ce qu'est un comité d'experts, de la manière dont il fonctionne et de ses modalités pratiques. Il s'agit plutôt d'une ébauche de réflexion sur les limites de son rôle et de sa place dans l'organisation.

II.1. SON ROLE : SAIT-ON OU IL COMMENCE ? SAIT-ON OU IL FINIT ?

Le comité d'experts a pour rôle de renforcer la capacité d'analyse du commanditaire face aux problèmes posés par l'introduction ou la modification d'une "nouvelle technologie en entreprise". Contrairement à d'autres types d'expertise (par exemple comptable ou judiciaire), l'expertise "technologique" nécessite à la fois des compétences techniques en informatique, en organisation, en économie, en ergonomie, psychologie, sociologie ... sans oublier les qualités d'animateur et de négociateur, le cas échéant. Ces différentes facettes ne me paraissent pas pouvoir facilement être maîtrisées par une seule personne, un comité s'impose donc. Le rôle demandé à chacun sera clairement défini par le commanditaire dès le départ. Par ailleurs, il me paraît opportun que l'analyse du comité d'experts porte sur l'ensemble de l'entreprise, même s'il n'y a qu'une partie qui à court terme est touchée par l'innovation. Enfin, à la compétence s'ajoute,

d'office pour être efficace et éviter des discussions fermées entre experts, un rôle de formation des personnes concernées. Les limites de cette formation sont, elles-aussi, à définir : le but est-il d'informer ces personnes des aspects négatifs du dossier, l'expert doit-il proposer des alternatives, aider à les mettre en oeuvre ?

Le rôle du comité d'experts dépend en fait d'une part, du contexte dans lequel on se situe, comme par exemple l'état des relations au sein du conseil d'entreprise : conflictuelles, participatives, ...; des moyens dont on dispose : moyens financiers, informations disponibles, ...; de la situation économique de l'entreprise. Il dépend d'autre part du moment de l'intervention dans le processus d'informatisation. Ainsi (10) si l'expert intervient en amont du processus, lorsque les choix ne sont pas fixés, son analyse partira de la détermination des déficiences du système; il pourra également éclairer les personnes sur un dossier technique avant tout projet. En cours d'élaboration du projet, il émettra des recommandations et après la mise en place, il se prononcera sur la pertinence du système sur base d'une enquête auprès des utilisateurs et d'une analyse de ce système, et fera des propositions d'amélioration.

11.2. SA PLACE DANS L'ORGANISATION

Elle est fonction également du type d'organisation et de la place qu'on lui assigne dans celle-ci; par ce biais, elle dépend de la place assignée au commanditaire : est-ce l'ensemble du conseil d'entreprise ou l'un des partenaires ? En France, l'expert technologique est mandaté par le comité d'entreprise, d'une ou de plusieurs sections syndicales; mais le financement est pris en charge par l'employeur. Vu la nécessité pour l'expert d'asseoir sa crédibilité auprès de la direction (pour fonctionner l'expert doit être reconnu), plusieurs rencontres ont lieu lors de la négociation de la démarche et des conditions d'intervention entre S.S.E.-expert, C.E.-expert, direction-expert, direction-C.E.-expert (11). La prise en charge par le comité se fait alors de trois manières : soit par une commission de suivi, soit par la mise en place de stage(s) de formation, soit enfin par la participation directe d'un groupe de salariés (élus ou non) au travail de l'expert. Mais, diront certains (12), ces négociations avec plusieurs parties prenantes amènent de plus en plus souvent des employeurs à sous-traiter à l'expert une partie du travail de recherche et d'évaluation habituellement à leur charge.

Par ailleurs, faut-il prendre l'expert (les experts) à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ? L'expert interne à l'entreprise est particulièrement facilité dans la compréhension de l'aspect formel et informel de l'organisation et dans la collecte d'informations. Il est cependant fortement impliqué dans les relations de travail, ce qui le limite dans sa tâche de "négociateur" (13). En effet, il se situe dans une relation hiérarchique de longue date entre le directeur et les utilisateurs, il a dû prendre position par rapport à l'acteur syndical. Enfin, il est un cadre; comme les autres

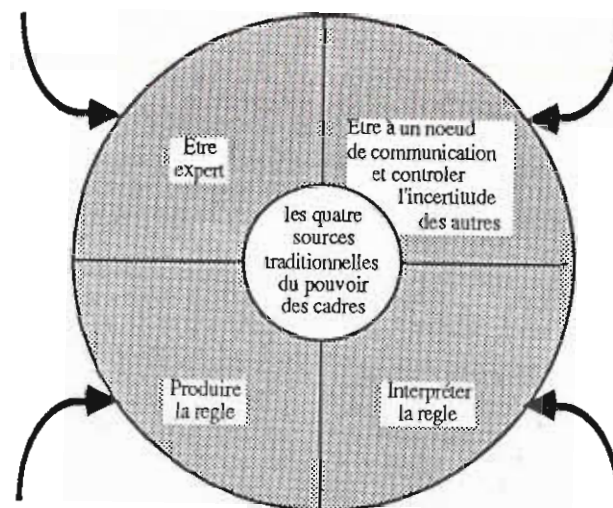
cadres il est dans une position intermédiaire, mais se trouve, par l'expertise, privilégié par rapport aux non-experts : reconnaissance de sa compétence, formateur, animateur, élargissant en outre son pouvoir sur l'ensemble de l'entreprise. Ainsi, Yves LASFARGUE (14), reprenant SAINSAULIEU, montre comment la mise en place des systèmes informatiques bouleverse le rôle des cadres en créant un mouvement de surqualification-déqualification :

- *surqualification* de ceux qui participent à la conception des systèmes informatiques (le comité d'experts ici);
- *déqualification* de ceux qui les utilisent sans pouvoir les modifier :

EVOLUTION DU POUVOIR DES CADRES

Ceci reste vrai pour les cadres techniques mais pour les cadres administratifs seul le concepteur du système informatique garde son pouvoir d'expert

Avec la diffusion généralisée de l'information (par terminal, par photocopie, etc.), le cadre n'est plus un point de passage de l'information montante ou descendante



Seuls les concepteurs mettent en forme la règle (les procédures) qui est figée sous forme de programme. Demander à un cadre d'expliquer les procédures qu'il utilise, c'est lui prendre son savoir pour l'intégrer au programme de l'ordinateur.

La règle se transforme en règle déterministe en devenant programme. Plus personne n'interprète la règle sauf pour réparer les erreurs grossières et régresser les cas "tordus" et imprévus

L'expert extérieur connaît mal l'entreprise et particulièrement les relations sociales informelles; vu sa difficulté à obtenir des informations, il pourrait vite se contenter d'informations générales considérées par le commanditaire comme banales. Il reste cependant le confident potentiel, neutre a priori, qu'on a intérêt à convaincre, ce qui le facilite dans sa tâche.

La place du comité d'experts dans l'organisation dépend aussi du moment de son intervention. Ainsi, parfois y fait-on appel au coup par coup, parfois demande-t-on une intervention échelonnée dans le temps. La répartition au sein du comité dépend des nécessités et se décide au préalable avec le commanditaire.

Enfin, l'essentiel est que par rapport aux organes de concertation, le comité d'experts n'est en rien un groupe fermé de discussion ou un groupe de pression qui représenterait soit le commanditaire, soit les cadres éventuellement. Il est aide et non substitution au conseil d'entreprise ou au partenaire concerné.

II.3. LES MODALITES PRATIQUES

Nous n'approfondirons pas ce point ici, simplement parce que les moyens et méthodes d'intervention à la portée des experts sont très nombreux et diversifiés. Signalons cependant, que l'ARETE (14) sous le titre "*Comment définir la 'mission d'expertise' ?*" précise une série de "points à négocier avec l'expert sur la démarche et les conditions d'intervention" et signale à ce sujet que cela suppose d'une part que le comité d'entreprise fasse le lien avec la base et d'autre part qu'il comprenne le rapport des experts.

En fait, les modalités sont déterminées par le contexte de l'entreprise et il importe que ces modalités soient une réponse précise à ce contexte.

III. CONCLUSION

L'analyse de la négociation des nouvelles technologies en entreprise nous a fait percevoir la non-maîtrise des multiples facettes de cette négociation par les partenaires sociaux. Nous nous sommes alors penché sur une ébauche de solution : le comité d'experts. Qu'en conclure maintenant ?

Le comité d'experts comporte un certain nombre d'avantages; il permet:

- de préciser des informations, des objectifs et des nouvelles contraintes liées à l'introduction de technologies nouvelles;
- de tenir compte de tous les points de vue et intérêts en jeu;

- de multiplier les lieux de négociation, ou d'améliorer les lieux existants en étant un relais dans le problème de compétence qui rassemble des informations utiles, suffisantes mais non surabondantes, stratégiques avec la capacité de les choisir et les traiter;
- d'aider à la négociation du contenu et des modalités de la formation;
- d'être globalement une pression sur les constructeurs en vue d'adapter la technologie aux besoins des utilisateurs et des entreprises (et non l'inverse) et, plus précisément, grâce à un plan informatique précis, d'intervenir sur l'architecture des réseaux ou l'organisation du travail.

Enfin, si le comité d'experts ne règle pas le problème de représentativité et de participation plus directe des salariés aux décisions de l'entreprise, il ne court-circuite en rien le conseil d'entreprise et considère les partenaires sociaux dans l'entreprise comme les acteurs à part entière de la négociation.

Ses limites sont finalement liées fondamentalement à la volonté des parties de gérer le plus équitablement possible des intérêts divergents, volonté qui suppose une attitude ouverte redéfinissant, si besoin en est, les objectifs de l'innovation et cette innovation elle-même.

Une interrogation subsiste cependant : toutes les expériences de comité d'experts semblent, à ma connaissance faire évoluer les relations professionnelles en entreprise d'une notion de conciliation d'intérêts divergents et par là de conflit, de contrôle des investissements en nouvelles technologies dans le but d'infléchir le droit de décision du chef d'entreprise, à celle de formation des négociateurs et de co-gestion des problèmes économiques et sociaux dans l'entreprise, de consensus à la manière scandinave (japonaise ?). Si cette évolution se confirme, elle risque de modifier fondamentalement la dynamique actuelle de notre système de relations professionnelles en Belgique. Les partenaires en sont-ils conscients ? Est-ce une politique voulue par tous ou partiellement subie ?

REFERENCES

1. voir BEAUPAIN, T., Evolution du contenu de la négociation, *Dossier IST*, n°7, novembre 1985
2. voir BLAMPAIN, J., La négociation nationale de l'introduction des nouvelles technologies en entreprise : le cas belge, *Dossier I.S.T.*, n°6, mai 1984.
3. HUYS, J. et VAN DER HALLEN, P., *Technologie akkoord in België?*; KUL, Sociologisch Onderzoeksinstituut, 1986, 119p.
4. FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL, *Le rôle des parties concernées par l'introduction des nouvelles technologies - Rapport de synthèse*, Dublin, 1985, 136 p. et *Document d'information*, Dublin, 1986, 20 p.
5. op. cit., p. 103, citant CORTEBEEK, 1981
6. op. cit., p. 103 et 107 faisant référence à une étude P. GEVERS, puis BEEKMANS et GEVERS, 1981
7. VAN DER HALLEN, P., *Automaten op maat*, Rapport d'une expérience de recherche avec des groupes de travail sur la technologie au sein de l'industrie électronique, 1979-81, Rapports de recherche, SOI, 1981-82.
8. MARTENS, SRI, op. cit.
9. Ces taux de participation ont été étudiés par phase d'informatisation : phase de planification, de sélection et de mise en oeuvre; chacune a fait l'objet d'un graphe dégageant le nombre de cas où il y avait : aucune participation, information, consultation, négociation, codétermination. La phase de planification se caractérise par l'absence d'implication, à l'exception dans certains cas (11) de diffusion d'informations. Dans la phase de sélection, la courbe évolue vers 8 cas d'information et 8 cas de consultation, celle-ci étant ponctuelle sur des points précis. C'est dans la phase de mise en oeuvre que l'on retrouve un recours fréquent aux négociations (9) et consultations (7).
10. Sur base d'une étude de l'ARETE, *L'expertise technologique pour le comité d'entreprise, Pourquoi faire et comment*, Paris 1985, 18 p.
11. ARETE, op. cit., p. 30 et suivantes
12. KELLER J., *Les syndicats et les nouvelles techniques*, Bulletin de la FAR, janv.-fév. 85, p. 3 à 25 (ici p. 13)
13. Négociateur entre les différentes tendances au sein du groupe commanditaire, ou négociateur en tant que personne apportant des éléments utilisables directement lors d'une négociation.
14. LASFARGUE, Y, *Comment les travailleurs peuvent-ils contrôler les investissements informatiques?*, in : Cadres CFDT, n°290, oct.79, 52 p.
15. ARETE, op. cit., p. 24 à 30